

BAB I

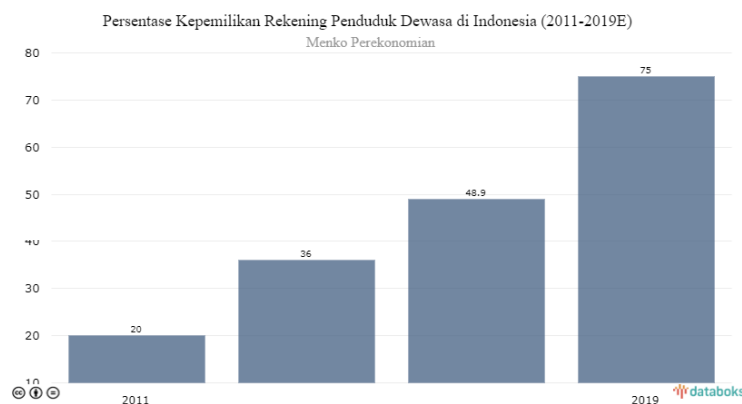
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era ekonomi digital, sektor industri perbankan memegang peranan penting dalam pertumbuhan ekonomi yang saat ini menggunakan internet sebagai media dalam melakukan suatu kegiatan baik untuk berkomunikasi, kolaborasi, maupun bekerjasama antar individu ataupun perusahaan yang dapat memberikan profit dalam perekonomian.

Perkembangan yang terjadi di industri perbankan menunjukkan dinamika dalam kehidupan ekonomi. Industri perbankan merupakan suatu industri jasa yang cukup dominan dalam menopang program-program pembangunan ekonomi. Sektor perbankan ikut mengambil peran dalam membantu masyarakat dalam memenuhi kebutuhan hidup dimana kegiatan bank memudahkan masyarakat dalam melakukan investasi, distribusi, serta konsumsi barang dan jasa (SH NISA, 2016).

Berikut adalah Persentase Kepemilikan Rekening Penduduk Dewasa di Indonesia (2011 – 2019E).



Gambar 1.1 Persentase Kepemilikan Rekening Penduduk Dewasa di Indonesia (2011 – 2019E)

Berdasarkan Gambar 1.1, dapat disimpulkan bahwa pada akhir tahun 2017 penduduk dewasa yang memiliki rekening mencapai 48,9%. Angka tersebut meningkat lebih tinggi dibandingkan pada tahun 2014 yang hanya mencapai 36%. Meskipun mengalami peningkatan, keterjangkauan masyarakat terhadap jasa keuangan baru mencapai separuh dari total penduduk dewasa yang ada di Indonesia (Menko Perekonomian, 2018).

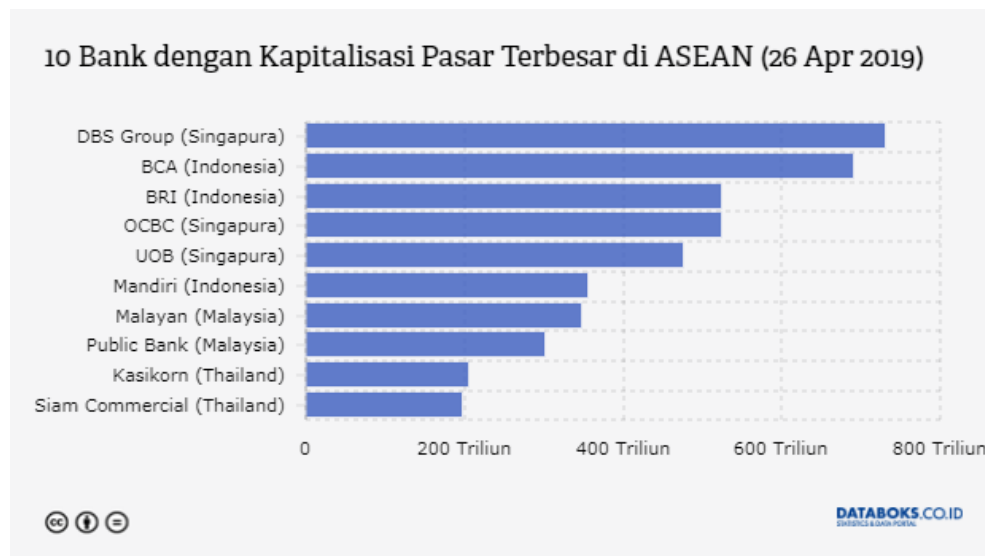
Munculnya *fintech peer to peer (P2P) lending* diharapkan dapat meningkatkan inklusi keuangan di tanah air. Dengan demikian, pemerintah menargetkan keterjangkauan masyarakat terhadap jasa layanan keuangan akan meningkat menjadi 75%. Untuk meningkatkan percepatan keuangan inklusi pemerintah melakukan inovasi layanan keuangan serta bersinergi dengan lembaga non keuangan. Selain itu, pemerintah juga melakukan peningkatan infrastruktur keuangan inklusif, kesadaran dan literasi masyarakat serta sertifikasi hak properti masyarakat (Databoks, 2018).

Salah satu penyebab rendahnya penggunaan bank oleh masyarakat adalah minimnya pengetahuan masyarakat umum mengenai perbankan. Hal ini akan mengurangi pamor perbankan karena masyarakat yang ada tidak semuanya menggunakan jasa perbankan untuk menyimpan uangnya, karena mereka tidak mempercayai perbankan dikarenakan minimnya pengetahuan mereka terhadap perbankan. Contohnya, dalam pengajuan pembiayaan sering kita jumpai banyak dokumen - dokumen yang harus dibaca mengenai perjanjian pembiayaan.

Namun, demi mempersingkat waktu, mereka hanya menanda-tangani dokumen yang ada tanpa membaca atau mengecek dokumen tersebut sehingga akan ada resiko yang terjadi terhadap masyarakat (SH NISA, 2016).

Bank-bank di Indonesia mengalami perkembangan sehingga menyebabkan dunia perbankan mengalami persaingan yang ketat dalam memberikan pelayanan dan penggunaan jasa akan kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, pihak bank harus menentukan suatu kebijakan dalam memberikan mutu pelayanan yang lebih baik dan memuaskan para nasabahnya agar dapat memenangkan persaingan dalam menarik dan mendapatkan calon nasabah baru, serta mempertahankan nasabah yang sudah ada (Andry Akariem,2019).

Industri perbankan di Indonesia menunjukkan hasil yang semakin maju dan berkembang. Tak hanya di tataran nasional, namun juga di regional Asia Tenggara. Hal tersebut terbukti dari dirilisnya data databoks. Dalam data terbarunya (26/04), Databoks mengeluarkan daftar 10 Bank dengan Kapitalisasi Pasar terbesar di ASEAN. Diantara itu terdapat tiga bank dari Indonesia yang berada dalam daftar tersebut, yaitu Bank Central Asia (BCA), Bank Rakyat Indonesia (BRI), dan Bank Mandiri (Databoks, 2019).



Sumber : *Bloomberg L P*, 2019

Gambar 1.2 10 Bank dengan Kapitalisasi Pasar Terbesar di ASEAN

Berdasarkan Gambar 1.2, salah satu perusahaan di industri perbankan yang disebutkan adalah Bank Central Asia (BCA). BCA telah berdiri sejak tahun 1957, dan merupakan salah satu bank dengan jumlah aset terbesar di Indonesia dimana BCA memiliki beberapa anak perusahaan yang cukup maju dan berkembang. Salah satunya adalah PT Central Santosa Finance yaitu perusahaan yang bergerak di bidang pembiayaan secara kredit untuk kendaraan baik mobil maupun motor.

Dalam menghadapi persaingan dengan bank lain yang ada di Indonesia, PT Central Santosa Finance melakukan transformasi secara berkala agar dapat memenuhi kebutuhan masyarakat dengan lebih cepat sehingga menjadi solusi yang tepat bagi masyarakat dalam mencari lembaga pembiayaan yang dapat diandalkan. Salah satu transformasi yang baru dilakukan perusahaan yaitu dengan melakukan perubahan pada nama perusahaan pada acara Telkomsel IIMS 2019 dimana PT. Central Santosa Finance mengumumkan perubahan *brand name* dari CS Finance menjadi BCA Multifinance.

Kata *Multifinance* sendiri dipilih karena keberagaman solusi pembiayaan yang ditawarkan oleh BCA Multifinance untuk para konsumen, serta para mitra bisnis yang mereka anggap sudah mempercayai BCA Multifinance (Kabaroto, 2019).

Dalam Bisnis Perbankan, peran SDM sangat penting karena usaha perbankan termasuk salah satu jenis usaha pelayanan jasa yang diberikan untuk masyarakat khususnya dalam hal yang berhubungan dengan finansial. Dalam hal ini, bank dituntut untuk harus mampu memberikan layanan yang baik kepada para nasabah sehingga nasabah dapat merasakan kenyamanan saat mereka berkunjung ke bank.

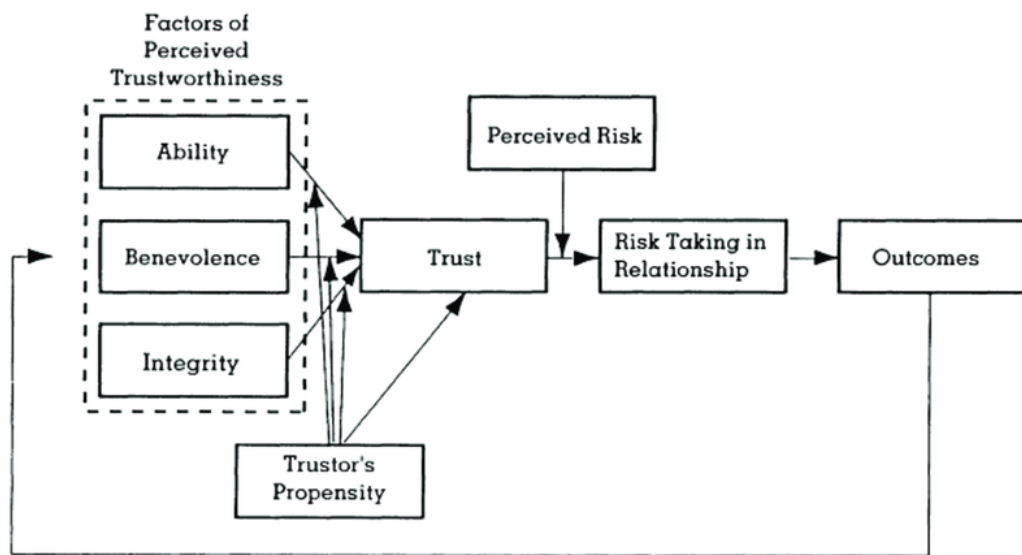
Sumber daya manusia yang ikut terlibat di dalam instansi bank sudah sewajarnya merupakan orang – orang yang sudah berpengalaman dan memiliki kompeten di bidangnya agar layanan yang diberikan kepada nasabah dapat dilakukan secara optimal. Hal ini membuat banyak bank menerima karyawan baru dengan cara memperhatikan hal-hal secara detail dari awal proses rekrutmen hingga seleksi sampai akhirnya benar – benar mendapatkan karyawan yang ideal dengan kriteria yang sudah ditetapkan oleh instansi (NR Barus, 2017).

Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang dilakukan terkait keterbukaan karyawan terhadap perubahan (*employee openness to change*) , sebanyak 7 dari 10 karyawan mengatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keterbukaan karyawan terhadap perubahan. Faktor-faktor tersebut yaitu gaya kepemimpinan yang dimiliki pemimpin masih kurang karena belum dapat memberikan dukungan secara nyata bagi karyawan saat terjadi perubahan.

Faktor ini disebabkan oleh rendahnya transparansi dalam hal komunikasi antara pemimpin dan bawahan sehingga terdapat sebuah jarak yang membatasi ruang antara pemimpin dan bawahan untuk membangun suatu relasi dalam bekerja bersama di perusahaan. Hal ini juga disebabkan oleh kurangnya penyampaian pendapat atau masukan dari bawahan kepada pemimpin terkait perubahan yang terjadi sehingga tidak ada *feedback* yang didapatkan selama terjadi perubahan.

Oleh karena itu, peneliti mengambil kesimpulan bahwa variabel *transformational leadership*, *transparent communication*, dan *organizational trust* dapat menjadi *predictor* untuk menguji variabel *openness to change*. Dengan demikian, hal ini dianggap peneliti sebagai permasalahan pokok yang terjadi di PT BCA MULTI FINANCE.

Perusahaan yang sudah cukup besar akan selalu melakukan transformasi agar bisnis perusahaan dapat menjadi pilihan utama bagi masyarakat. Oleh karena itu, karyawan dalam perusahaan harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan unit bisnisnya. Perusahaan harus mampu memberikan arahan yang tepat kepada karyawannya dalam menyampaikan perubahan yang akan direalisasikan sehingga karyawan dapat menaruh kepercayaan pada perusahaan dan mendukung jalannya perubahan (Metrodata, 2018).



Sumber : Researchgate, 2015

Gambar 1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Trust*

Berdasarkan informasi dari Wannes Heirman (2014), terdapat beberapa aspek yang dapat menjadi faktor dalam kepercayaan yang dirasakan yang dalam hal ini berkaitan dengan *organizational trust*, diantaranya kemampuan, kebajikan dan integritas yang dimiliki karyawan itu sendiri serta kecenderungan dari orang yang memberikan kepercayaan seperti contohnya sikap pemimpin kepada bawahannya dalam menanamkan kepercayaan terhadap perubahan.

Berdasarkan hasil *in-depth interview*, 8 dari 10 karyawan di perusahaan dapat memberikan kepercayaan sepenuhnya apabila perusahaan dapat memberikan arahan yang jelas mengenai tujuan dilakukannya perubahan. Dengan demikian, karyawan akan meningkatkan rasa keterikatan nya terhadap perusahaan karena ekspektasi yang akan dicapai sudah dipahami dengan baik, karyawan akan lebih bertanggungjawab secara personal kepada output yang dihasilkan bagi perusahaan serta karyawan akan bersedia untuk mengambil resiko menjadi lebih inovatif.



Sumber : *Building Workplace Trust*, 2014

Gambar 1.4 Dampak Positif dari *Organizational Trust*

Dalam melakukan perubahan, pemimpin ikut berperan aktif dalam proses karyawan mulai beradaptasi dengan perubahan sampai karyawan dapat menerima perubahan itu terjadi dalam pekerjaan mereka. Gaya kepemimpinan suatu pemimpin dapat menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi sikap karyawan dalam menghadapi perubahan. Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat digunakan oleh pemimpin yaitu *transformational leadership* dimana gaya kepemimpinan ini mengutamakan kebutuhan bawahan agar dapat mencapai visi bersama secara optimal. Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin mengambil peran yang fokus pada pencapaian perubahan baik berupa nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, maupun emosional.



Sumber : *Project Manager*, 2018

Gambar 1.5 Elemen *Transformational leadership*

Berdasarkan Gambar 1.5, terdapat empat elemen yang menjadi pedoman dalam gaya *transformational leadership* yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Keempat hal tersebut menjadi dasar yang harus dimiliki oleh pemimpin dengan gaya *transformational leadership* agar dapat mendukung perubahan yang terjadi guna mencapai tujuan perusahaan bersama bawahan (*Project Manager*, 2018).

Salah satu variabel yang menjadi *predictor* terhadap variabel *employee to change* yaitu *transparent communication* dimana dalam hasil *in-depth interview*, karyawan mengatakan bahwa variabel ini menjadi suatu hal yang diperlukan oleh pemimpin maupun bawahan dalam menjalankan perubahan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Komunikasi menjadi kunci utama dalam membangun suatu hubungan dalam melakukan pekerjaan, komunikasi yang dilakukan dengan terbuka akan memudahkan para karyawan untuk lebih memahami tugas dan tanggungjawab yang harus dikerjakan nya di perusahaan dan meminimalisasi terjadinya kesalahpahaman akan tugas yang diberikan. Oleh karena itu, sangat penting bagi semua karyawan dalam perusahaan untuk menjaga komunikasi antar rekan kerjanya.



Sumber : Forbes, 2019

Gambar 1.6 Strategi dalam Membangun Transparansi di Tempat Kerja

Pengaruh keterkaitan dari *organizational trust*, *transformational leadership*, dan *transparent communication* dalam penelitian ini adalah ketika kepercayaan karyawan terhadap perusahaan tinggi maka tingkat resistensi karyawan terhadap perubahan akan berkurang dimana karyawan menaruh kepercayaan bahwa perubahan yang dilakukan perusahaan adalah yang terbaik untuk dilakukan bagi mereka.

Dalam menjalankan perubahan, pemimpin juga bertanggungjawab penuh akan keberhasilan terhadap perubahan itu sendiri pada bawahannya dimana pemimpin harus mampu memotivasi dan mendukung bawahan untuk menghadapi perubahan yang mungkin belum pernah dihadapi sebelumnya.

Transparansi yang dapat dibangun dengan baik juga akan memberikan dampak positif pada karyawan dimana mereka akan lebih mengerti tujuan dilakukannya perubahan terhadap pekerjaan mereka. Ketiga hal ini dapat ditandai dengan tingkat keterbukaan karyawan terhadap perubahan yang terjadi. Melalui penelitian ini, peneliti ingin mengetahui dan menganalisis hubungan antara *transformational leadership*, *transparent communication*, *organizational trust* terhadap *employee to change*.

Berdasarkan fenomena dan permasalahan yang ada di perusahaan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ **ANALISIS PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DAN *TRANSPARENT COMMUNICATION* TERHADAP *ORGANIZATIONAL TRUST* SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP *OPENNESS TO CHANGE* ; TELAAH PADA KARYAWAN PT BCA MULTI FINANCE** “

1.2 Rumusan Masalah

- a. Rendahnya transparansi antar karyawan dalam menghadapi perubahan yang dilakukan oleh perusahaan.
- b. Gaya kepemimpinan pemimpin yang kurang mendukung bawahan menjelang proses terjadinya perubahan.
- c. Karyawan kurang menaruh kepercayaan kepada perusahaan sehingga terdapat tingkat resistensi yang tinggi pada karyawan terhadap perubahan.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan fenomena yang ada, maka muncul pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh positif antara *organizational trust* terhadap *openness to change* ?
2. Apakah terdapat pengaruh positif antara *transformational leadership* terhadap *organizational trust* ?
3. Apakah terdapat pengaruh positif antara *transformational leadership* terhadap *openness to change* ?
4. Apakah terdapat pengaruh positif antara *transparent communication* terhadap *organizational trust* ?
5. Apakah terdapat pengaruh positif antara *transparent communication* terhadap *openness to change* ?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini yaitu :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif antara *organizational trust* terhadap *openness to change* di PT BCA Multi Finance.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif antara *transformational leadership* terhadap *organizational trust* di PT BCA Multi Finance.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif antara *transformational leadership* terhadap *openness to change* di PT BCA Multi Finance.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif antara *transparent communication* terhadap *organizational trust* di PT BCA Multi Finance.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif antara *transparent communication* terhadap *openness to change* di PT BCA Multi Finance.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan ilmu pengetahuan dan informasi baru kepada para pembaca mengenai pengaruh *transformational leadership* dan *transparent communication* terhadap *organizational trust* serta implikasinya terhadap *openness to change* karyawan di PT BCA Multi Finance.

1.5.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini memiliki manfaat praktis untuk memberikan suatu gambaran, pemikiran, sudut pandang, informasi dan saran yang bermanfaat untuk perusahaan dalam menjalankan perubahan melalui *transformational leadership*, *transparent communication*, *organizational trust*, serta *employee to change* bagi karyawannya.

Dengan demikian, perusahaan mampu membangun kepercayaan karyawan dengan menciptakan gaya kepemimpinan dan komunikasi yang tepat guna memahami tingkat resistensi yang karyawan miliki dalam menghadapi perubahan.

1.6 Batasan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti akan membatasi ruang lingkup penelitian sebagai berikut :

1. Peneliti akan melakukan penelitian yang berlokasi di PT BCA Multi Finance
2. Responden dari penelitian ini adalah karyawan tetap PT BCA Multi Finance
3. Penelitian dilakukan dengan melakukan penyebaran kuisioner kepada karyawan tetap di PT BCA Multi Finance
4. Variabel - variabel yang diteliti adalah *transformational leadership*, *transparent communication*, *organizational trust* dan *openness to change*
5. Waktu pengambilan data pada bulan November 2019
6. Alat yang digunakan untuk mengolah data adalah program aplikasi AMOS versi 23

1.7 Sistematika Penulisan

Penelitian riset ini terbagi atas lima bab. Sistematika penelitian riset ini adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab I (pendahuluan) berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, metode penelitian dan sistematika penelitian laporan penelitian. Bagian latar belakang masalah secara umum membahas gambaran umum mengenai perkembangan perusahaan atau lembaga pembiayaan di Indonesia saat ini, pentingnya perusahaan pembiayaan bagi masyarakat Indonesia, pentingnya meningkatkan kinerja sumber daya manusia dalam perusahaan, pentingnya membangun kepercayaan karyawan terhadap perusahaan, pentingnya keterbukaan dalam berkomunikasi guna menghadapi perubahan. Dalam bab ini terdapat juga penjelasan singkat tentang perusahaan yang menjadi objek penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab II (landasan teori) berisi teori-teori yang didapatkan melalui berbagai sumber penelitian sebelumnya untuk dijadikan landasan oleh peneliti dalam melakukan penelitian. Teori-teori yang digunakan mencakup pengertian tentang manajemen sumber daya manusia, *transformational leadership*, *transparent communication*, *organizational trust* dan *openness to change*.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab III (metodologi penelitian) berisi gambaran objek penelitian (PT BCA Multi Finance), ruang lingkup penelitian, metode penelitian, variable yang digunakan dalam penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab IV (analisis dan pembahasan) berisi hasil penelitian yang diperoleh dari metodologi penelitian dari topik yang dibahas pada bab 3, kemudian dianalisis untuk mendapatkan hasil pengujian dan implementasinya. Analisis dan pembahasan hasil pengujian setiap variabel penelitian berdasarkan hasil kuesioner yang telah disebar di perusahaan. Pada bab ini dapat diketahui hasil dari variabel bebas yang memiliki hubungan positif atau tidak terhadap variabel terikat.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab V (kesimpulan dan saran) berisi kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian dan ditutup dengan memberikan saran kepada perusahaan maupun kepada penelitian selanjutnya.